

PENERAPAN ANALISIS SWOT DALAM PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA EDDY JAYA PHOTO

Dewi Tri Rahayu
dewi.trirahayu@ymail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out and to conduct the SWOT analysis as the fundamental of the strategy preparation in order to create the competitive advantage in Eddy Jaya Photo. The research is conducted by using qualitative methods which consists of internal and external factors identification. Internal factors consist of good reputation, product and service quality, experienced and professional employees, customer trust, incentive given to the employees, the inappropriate facilities, the promotion strategy which is not widely yet, the lack of HR, the company location, and the service of video editing is from the outside of the company. External factors consist of complete offering product, PAPVOS organization, good corporation with organized event, there are new and young photographers, the competition among competitors, the changes of customer taste, and credibility. The result of this research shows that the company uses the SO strategy and differentiation strategy as the compete strategy. Based on the result of the research it can be concluded that by conducting the SWOT, the process of strategy preparation it can create the competitive advantage from the company.

Keywords: *SWOT Analysis, Strategy, Competitive Advantage.*

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan melakukan analisis SWOT dalam perumusan strategi bersaing pada Eddy Jaya Photo. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri dari nama baik perusahaan, jaringan pelanggan yang luas, variasi harga dan layanan yang diberikan, kualitas pelayanan dan produk, karyawan yang terampil dan berpengalaman, kepercayaan pelanggan, pemberian insentif kepada karyawan, sarana dan prasarana yang kurang memadai, strategi promosi yang belum luas, kurangnya SDM, lokasi perusahaan, dan menggunakan jasa *editing* video dari pihak luar perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari penawaran produk yang lengkap, keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS, kerjasama yang baik dengan penyelenggara *event*, munculnya fotografer muda, persaingan antar usaha sejenis, perubahan selera konsumen, dan kredibilitas pesaing yang membuat konsumen ragu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi SO dan strategi diferensiasi sebagai strategi bersaing. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis SWOT pada proses perumusan strategi dapat menciptakan strategi keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Kata-kata kunci: Analisis SWOT, Strategi, Keunggulan Bersaing.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan suatu bisnis tentu harus dilengkapi dengan perumusan strategi yang tepat agar tujuan bisnis dapat tercapai. Salah satu contoh bisnis yang membutuhkan perumusan strategi adalah bisnis foto digital. Bisnis foto digital adalah bisnis yang menyediakan jasa bagi para konsumen yang ingin mencetak foto untuk berbagai macam kebutuhan dan mengabadikan momen penting seperti pernikahan, ulang tahun, dan momen lain dalam bentuk foto dan *shooting* video digital. Apalagi dengan teknologi digital saat ini, foto dengan mudah dapat dimanipulasi, diperbaiki (*retouch*), diberikan variasi desain, huruf

dan sebagainya sehingga dapat terlihat lebih menarik. Bisnis ini merupakan bisnis yang berupa *intangible goods* (jasa) yang telah lama ada dan terus berkembang karena bisnis ini tidak lepas dari penggunaan teknologi untuk kelangsungan usahanya.

Dalam menjalankan suatu bisnis tentu harus dilengkapi dengan perumusan strategi yang tepat agar tujuan bisnis dapat tercapai. Untuk efektifitas dan kesesuaian strategi bisnis agar dapat bersaing, membutuhkan strategi bersaing yang tepat dengan cara menyesuaikan antara kekuatan internal perusahaan dengan lingkungan eksternal perusahaan. Maka analisis SWOT merupakan salah satu alat yang tepat yang dapat digunakan dalam menentukan strategi bisnis untuk memenangkan persaingan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis SWOT dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing pada Eddy Jaya Photo. Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui penerapan analisis SWOT sebagai dasar dalam perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing pada Eddy Jaya Photo.

TINJAUAN TEORITIS

Analisis SWOT

Menurut Blocher *et al.*, (2007) analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan yang dimiliki oleh perusahaan yakni kekuatan dan kelemahan *internal*, serta peluang dan ancaman *eksternal*. Sedangkan menurut Wanti *et.al.*, (2014) analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan stratejik yang penting untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman dari eksternal.

Analisis SWOT didasarkan pada kesesuaian antara sumber daya *internal* perusahaan dengan situasi *eksternalny*. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalisir kelemahan dan ancaman. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) adalah faktor manajemen yang sepenuhnya dalam kendali manajemen, dimana kekuatan adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Sedangkan kelemahan adalah faktor yang tidak berhasil dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.

Opportunities (peluang) adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan memberikan suatu peluang sukses bagi perusahaan. Jika perusahaan mempunyai kkeuatan yang cukup untuk beradaptasi. *Threats* (ancaman) adalah faktor-faktor yang berada diluar manajemen, tetapi bila muncul akan mengancam hidup perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau posisi yang diinginkan. Setelah kelemahan, kekuatan, serta peluang dan ancaman dapat diidentifikasi, maka selanjutnya akan diproses dengan formulasi strategi dengan menggunakan analisis SWOT menggunakan tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*).

Pengertian Strategi

Seiring dengan perkembangan konsep manajemen strategik (*strategic management*) strategi tidak hanya didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan karena dalam konsep manajemen strategi adalah suatu kebutuhan bagi perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Haris (2013) bahwa strategi adalah suatu rencana yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yakni memberikan kepuasan pada pelanggan dalam pertukarannya untuk mendapatkan sejumlah laba. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun , dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan

multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor *eksternal* dan *internal* yang dihadapi perusahaan (David, 2006).

Keunggulan Bersaing

Hansen dan Mowen (2000) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing bilamana memiliki sesuatu yang lebih atas pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Sumber keunggulan bersaing dapat berupa: produk terbaik di pasar, memberikan jasa pelayanan yang paling hebat, memberikan harga jual yang paling murah, punya lokasi yang paling strategis, teknologi yang tepat guna, atribut barang yang sesuai dengan kehendak konsumen, memasarkan produk baru paling cepat, merek dan reputasi yang sudah teruji, dan memberikan nilai barang yang lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen (Hariadi, 2003).

Pemilihan Strategi Keunggulan Bersaing

Muhammad (2013) mengemukakan bahwa tiga macam strategi bersaing generik yang diterapkan pada level unit usaha strategis atau produk dan jasa yakni, keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Dalam strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) perusahaan berusaha untuk menawarkan barang yang dijual dengan harga yang lebih rendah dibanding barang sejenis. Untuk menetapkan strategi keunggulan biaya, perusahaan dituntut menguasai pangsa pasar yang relatif besar dan memiliki keunggulan bersaing pada efisiensi biaya.

Dalam strategi diferensiasi (*differentiation*) perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dengan karakteristik tertentu yang khas yang pada akhirnya barang tersebut dianggap unik dan eksklusif oleh konsumen. Menurut Kotler (2004) diferensiasi dapat dilakukan oleh perusahaan dalam lima dimensi yaitu diferensiasi produk, diferensiasi layanan, diferensiasi personil, diferensiasi saluran dan diferensiasi citra. Jika strategi ini berhasil diterapkan, perusahaan dapat memperoleh laba yang lebih besar dibanding rata-rata industri dan akan mendapatkan loyalitas merk yang tinggi karena ketertarikan dan keterikatan pelanggan yang amat tinggi terhadap barang yang dihasilkan. Dalam strategi fokus (*focus*) perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan yang memilih strategi fokus akan memperoleh keunggulan bersaing pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan bersaing dalam industri secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis sebagai dasar penelitian adalah penelitian dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2010:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam penelitian ini, peneliti

menganalisis faktor-faktor *internal* yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo yakni kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor-faktor *eksternal* yakni peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang diharapkan dapat bermanfaat dalam perumusan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Gambaran Populasi (Objek) Penelitian

Objek atau subjek adalah karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan objek yang akan diteliti oleh penulis adalah pada Eddy Jaya Photo yang berlokasi di Jl. Kedung Baruk No. 131B dengan menitik beratkan pada penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa langkah dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian, sebagai berikut: (1) Observasi. Observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti; (2) Wawancara. Wawancara merupakan suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan komunikasi secara langsung dengan pihak yang berwenang yakni pemilik, para karyawan dan beberapa pelanggan untuk mendapatkan informasi tentang masalah yang bersangkutan; (3) Dokumentasi. Pengumpulan data dengan metode dokumentasi, metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berupa dokumen-dokumen yang ada hubungan dengan pembahasan dalam penelitian. Dokumen sangat berguna dalam penelitian karena untuk mengetahui informasi tentang data-data yang akan dipakai sebagai bukti dalam penelitian.

Satuan Kajian

Satuan kajian ini juga memberikan ketegasan dan kemudahan bagi penulis mengenai apa yang akan diteliti serta cara penilaiannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti dimana peneliti membahas tentang penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi bersaing pada Eddy Jaya Photo yang meliputi : (1) Analisis SWOT. Analisis Swot digunakan untuk mengetahui keadaan dan kondisi perusahaan pada saat ini. Dalam analisis SWOT dapat diketahui dengan jelas kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan serta ancaman dan kelemahan yang berpengaruh terhadap perusahaan. (2) Perumusan Strategi. Perumusan strategi yang baik dan tepat akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang. (3) Keunggulan Bersaing. Kemampuan yang dimiliki dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta kemampuan dalam merumuskan strategi yang baik dan tepat akan membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing.

Teknik Analisis Data

Tujuan analisis data adalah untuk membatasi hasil pengumpulan data yang teratur serta tersusun untuk menentukan jawaban atas pertanyaan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis interpretif yaitu teknik pengolahan data dengan berdasarkan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan memiliki kaitan dengan permasalahan yang sedang dibahas, serta berfungsi sebagai penjelasan dari analisis tersebut Analisis kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa tulisan yang menjelaskan mengenai fakta yang telah terjadi di dalam perusahaan. Langkah-langkah yang digunakan dalam teknik analisis data adalah sebagai berikut : (1) Mengumpulkan dan menganalisa seluruh data yang didapat langsung dari Eddy Jaya Photo yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi

gambaran umum mengenai profil perusahaan, fasilitas dan jenis pelayanan yang disediakan, sumber daya yang dimiliki serta data pendukung lainnya; (2) Menganalisa sumber daya yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo dengan membandingkan faktor *internal* perusahaan yaitu kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*) dengan faktor *eksternal* yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan memanfaatkan model yang digunakan sebagai perumusan strategi yakni matriks SWOT yang terdiri dari matriks IFAS dan matriks EFAS; (3) Mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat menciptakan keunggulan bersaing pada studio foto Eddy Jaya dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*);(4) Membuat simpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sejarah Singkat Eddy Jaya Photo

Eddy Jaya Photo adalah sebuah perusahaan perseorangan yang didirikan oleh H. Eddy Pramono pada tahun 1980. Berdirinya perusahaan ini berawal dari kegigihan dan kecintaan beliau terhadap fotografi. Berawal dari usaha foto panggilan yang kemudian dapat mendirikan sebuah bangunan perusahaan dan diberi nama Eddy Jaya Photo. Masih jarangunya bisnis dalam bidang fotografi pada masa itu membuat usaha yang didirikan oleh beliau berkembang pesat. Dalam jangka waktu 4 tahun yakni pada tahun 1993 perusahaan sudah tumbuh semakin besar ditandai dengan lokasi perusahaan yang meluas yakni berkedudukan di Jl. Kedung Baruk 131B Surabaya. Dalam menjalankan usahanya Eddy Jaya Photo berprinsip bahwa dalam menjalankan bisnis ini, perusahaan menitik beratkan pada asas kekeluargaan, kepuasan pelanggan, kualitas, komitmen dan pelayanan yang jujur.

Pengembangan yang dilakukan oleh Eddy Jaya Photo antara lain adalah berawal dari hanya menerima jasa untuk mencetak foto dengan metode tradisional (*analog*) atau melalui *klise*, kini Eddy Jaya Photo dapat menerima jasa cetak foto digital dengan mencetak foto dari berbagai macam media seperti CD, *flashdisk*, *memory card*, *bluetooth* dan bahkan *scan* foto. Tidak hanya itu Eddy Jaya Photo membuktikan kredibilitasnya dengan tidak hanya menerima jasa untuk mencetak foto namun juga menyediakan jasa paket foto dan *shooting* video untuk pernikahan (*wedding*), paket foto *prewedding*, paket foto acara khitan, paket foto acara ulang tahun dan berbagai momen penting lain yang ingin diabadikan oleh pelanggan yang akan menggunakan jasa Eddy Jaya Photo. Selain memiliki variasi tarif pada jasa dan produk yang ditawarkan, Eddy Jaya Photo juga terus mengikuti perkembangan teknologi dengan menyediakan jasa foto studio dalam memenuhi permintaan pelanggan didukung dengan menggunakan alat-alat yang canggih dan berkualitas.

Data SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang merupakan sebuah aset dan berfungsi sebagai modal di dalam sebuah organisasi bisnis. Dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan, Eddy Jaya Photo didukung oleh beberapa orang karyawan dengan latar belakang pendidikan tampak pada tabel.

Tabel 1
Data SDM Eddy Jaya Photo

| No | Jenis Kelamin | Tingkat Pendidikan | | | | | | Jumlah |
|----|---------------|--------------------|-----|-----|----|----|----|--------|
| | | SD | SMP | SMA | D1 | D3 | S1 | |
| 1 | Laki-Laki | - | - | 6 | 1 | - | - | 7 |
| 2 | Perempuan | - | - | 1 | - | - | 1 | 2 |

Sumber : data primer diolah, 2015

Data Pelanggan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang memberikan pelayanan jasa, Eddy Jaya Photo selalu memperhatikan keinginan para pelanggan, karena kunci keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan adalah dengan menghadapi dan mengatasi permintaan pelanggan dengan menerima semua kritikan dan saran yang diberikan oleh pelanggan. Berikut adalah data pelanggan yang menggunakan jasa Eddy Jaya Photo selama tahun 2015.

Tabel 2
Data Pelanggan

| No | Nama Pelanggan | Jenis Order | Acara |
|----|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| 1 | IHM Muslimat Rungkut | Paket Foto Digital & <i>Shooting</i> Video | Rapat Rutin |
| 2 | Muslimat NU Ranting Rungkut | Paket Foto Digital | Pengajian Rutin & Maulid Nabi |
| 3 | Muslimat NU Surabaya | Paket Foto Digital & <i>Shooting</i> Video | Pertemuan rutin |
| 4 | RW 003 Kedung Baruk | Paket Foto Digital | Pengajian Rutin & Maulid Nabi |
| 5 | PAUD Sri Gading | Paket Foto Digital | Karnaval dan Foto Wisuda |
| 6 | SDN Kedung Baruk I/II/III | Paket Foto Digital | Karnaval dan Foto Wisuda |
| 7 | Ibu Ny. Hj. Mas Fatimah | Paket Foto & <i>Shooting</i> VideoWedding | Pernikahan |
| 8 | Ibu Hj. Nuril | Paket Foto Digital | Pengajian Rutin |
| 9 | RS Islam Surabaya | Paket Foto & <i>Shooting</i> Video | Pertemuan Rutin |
| 10 | Masjid Ar-Roudloh Gedangan, Sidoarjo | Paket Foto Digital & <i>Shooting</i> Video | Pengajian Rutin & Maulid Nabi |
| 11 | Ibu Ny. Hj. Ainur Rohmah | Paket Foto & <i>Shooting</i> Video | Pernikahan, Pengajian Rutin |

Sumber : data internal Eddy Jaya Photo

Data Peralatan Foto dan *Shooting* Video

Dalam memenuhi berbagai permintaan pelanggan selain didukung dengan karyawan yang telah dimiliki, Eddy Jaya Photo juga memiliki beberapa peralatan profesional yang digunakan khusus untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Berikut adalah rincian dari peralatan foto dan *shooting* video yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo.

Tabel 3
Data Peralatan Eddy Jaya photo

| No | Nama Peralatan | Jumlah |
|----|------------------------------|--------|
| 1 | Kamera NIKON D-60 | 1 set |
| 2 | Kamera NIKON D-90 | 1 set |
| 3 | Kamera CANON D-400 | 1 unit |
| 4 | Kamera PANASONIC NV-MD 10000 | 2 set |
| 5 | Kamera SONY HXR-MC2500 | 1 unt |
| 6 | Lampu CT-ONE Blitz | 2 unit |
| 7 | Lampu Flash YONGHUO YN-560 | 3 unit |
| 8 | Lampu FOYU 500V | 2 set |
| 9 | Lampu EMPTY X | 3 unit |
| 10 | Printer CANON MP287 | 1 set |
| 11 | Scanner CanonScan 4400F | 1 unit |
| 12 | Bluetooth Device TECH-GO-388 | 1 unit |
| 13 | Netbook ASUS Core I3 | 1 unit |

Sumber : data internal Eddy Jaya Photo

Data Penjualan

Data penjualan merupakan sebuah data yang berisi tentang jumlah penjualan yang diperoleh perusahaan selama periode tertentu. Jumlah data penjualan pada Eddy Jaya Photo berasal dari jasa cetak foto digital, foto studio digital, *shooting* video dan foto digital untuk acara *wedding* dan beberapa acara penting lainnya. Adapun data penjualan pada Eddy Jaya Photo pada periode Januari 2015 - Juni 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Data Penjualan Eddy Jaya Photo

| Bulan | Paket Foto dan Video Digital | Cetak dan Foto Studio Digital | Total penjualan per-Bulan |
|----------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Januari | Rp 9,750,000 | Rp 1,375,000 | Rp 11,125,000 |
| Februari | Rp 4,750,000 | Rp 1,000,000 | Rp 5,750,000 |
| Maret | Rp 4,250,000 | Rp 1,175,000 | Rp 5,425,000 |
| April | Rp 4,725,000 | Rp 2,425,000 | Rp 7,150,000 |
| Mei | Rp 7,900,000 | Rp 2,125,000 | Rp 10,025,000 |
| Juni | Rp 3,220,000 | Rp 5,650,000 | Rp 8,870,000 |
| | TOTAL | | Rp 48,345,000 |

Sumber : data primer diolah, 2015

Data Pesaing

Data pesaing merupakan sebuah data yang berisi tentang daftar nama dan profil beberapa pesaing dari sebuah perusahaan. Pesaing dalam hal ini adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang dan jenis usaha yang serupa dengan jenis usaha Eddy Jaya Photo, dimana perusahaan tersebut memiliki sumber daya atau kemampuan yang lebih baik dibandingkan dengan kemampuan dan sumber daya dari Eddy Jaya Photo. Berikut adalah daftar nama dan alamat serta profil dari beberapa pesaing Eddy Jaya Photo.

Tabel 5
Data Pesaing Eddy Jaya Photo

| Nama Perusahaan | Alamat |
|----------------------|---|
| Anjar Azis Photo | Jl. Kedung Asem No. 69, Surabaya |
| Dian Jaya Photo | Jl. Krukah Lama 2 No 10, Surabaya |
| Cahaya Indah photo | Jl. Kedung Asem No. 64, Surabaya. |
| Studio Adventure | Jl. Nginden Intan Tengah F1-39, Surabaya. |
| Jonas Photo Surabaya | Jl. Slamet No. 15, Genteng, Surabaya. |

Sumber : data internal Eddy Jaya Photo

Pembahasan

A. Identifikasi Kekuatan Perusahaan

Adapun kekuatan internal perusahaan yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo antara lain:

1) Nama baik perusahaan

Nama Baik merupakan *image* yang ditangkap oleh pelanggan mengenai Eddy Jaya Photo. *Image* atau kesan yang baik dari perusahaan akan membawa pelanggan untuk kembali lagi menggunakan jasa Eddy Jaya Photo, hal ini terbukti dengan banyaknya pelanggan tetap yang dapat dilihat pada Tabel 2.

2) Jaringan pelanggan yang luas

Eddy Jaya Photo mampu membina hubungan personal yang baik terhadap para pelanggan terbukti dengan banyaknya pelanggan yang sudah berulang kali menggunakan jasanya.

3) Variasi tarif dan layanan yang diberikan

Dalam memberikan layanan jasa kepada para pelanggan, Eddy Jaya Photo menyediakan tarif yang bervariasi dan *fleksibel*. Hal ini dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan karena pelanggan dapat dengan leluasa memilih jenis produk dan layanan yang akan mereka gunakan disesuaikan dengan kebutuhan.

4) Kualitas pelayanan yang maksimal

Suatu bentuk pelayanan dapat dikatakan baik apabila pelayanan tersebut dilakukan dengan maksimal, tepat dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Pelanggan yang telah menggunakan jasa Eddy Jaya Photo mendapat kesempatan untuk mengutarakan kritik serta saran dan mendapatkan kesempatan untuk melakukan revisi terhadap hasil produk yang mereka terima.

5) Karyawan yang terampil dan berpengalaman

Keterampilan karyawan tidak hanya berkaitan dengan bagaimana memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan, namun juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memberikan solusi atas keluhan yang diberikan pelanggan atas ketidakpuasan mereka atas layanan yang diterima. Disisi lain keterampilan karyawan juga ditunjang dalam hal keahlian mengolah teknologi dalam hal ini adalah mengedit foto.

6) Kepercayaan Pelanggan

Pelanggan merupakan kunci utama dari berhasilnya sebuah perusahaan dibidang jasa karena apabila pelanggan merasa puas dengan hasil kerja dari perusahaan maka akan memberikan timbal balik yang sangat baik bagi perusahaan. Untuk dapat memuaskan pelanggan hal pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan kesempatan pada pelanggan untuk memberikan kepercayaan menggunakan jasa perusahaan tersebut. Dalam hal ini Eddy Jaya Photo berhasil mendapatkan kepercayaan pelanggan seutuhnya terbukti dengan jumlah pendapatan yang relatif stabil yang dapat dilihat pada Tabel 4.

7) Kualitas produk yang dihasilkan

Eddy Jaya Photo unggul dalam kualitas karena telah memahami berbagai jenis bahan dan alat yang digunakan untuk menghasilkan foto yang tidak hanya bagus namun juga awet.

8) Pemberian Insentif

Saat ini insentif yang diberikan pihak perusahaan kepada karyawan berupa bonus, uang makan dan tunjangan yang diberikan saat hari raya. Selain pemberian insentif dalam rangka memberikan motivasi kerja kepada para karyawan, pihak Eddy Jaya Photo juga memberlakukan hukuman bagi para karyawan yang sering melakukan pelanggaran. Adapun hukuman yang diberikan berupa peringatan dan PHK.

B. Identifikasi Kelemahan Perusahaan

Adapun kelemahan Eddy Jaya Photo yang berasal dari faktor internal perusahaan adalah sebagai berikut :

1) Sarana dan Prasarana yang kurang memadai

Dapat dikatakan bahwa sarana yakni alat atau perangkat yang digunakan karyawan masih kurang memadai, sehingga kinerja karyawan menjadi lambat dan kurang maksimal dan hal tersebut tentu mengganggu karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk memenuhi permintaan pelanggan yang mendesak. Rincian mengenai peralatan yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo dapat dilihat pada Tabel 3.

2) Strategi promosi yang belum luas

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan didapati bahwa Eddy Jaya Photo mengalami kendala dalam kegiatan promosi dikarenakan promosi yang dilakukan masih sempit dan tidak menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

3) Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM)

Eddy Jaya Photo merupakan sebuah perusahaan yang menawarkan jasa dimana membutuhkan jumlah karyawan yang tidak sedikit untuk memenuhi banyaknya permintaan pelanggan. Namun hal tersebut nyatanya masih belum dapat terpenuhi oleh Eddy Jaya Photo terlihat dari karyawan yang hanya berjumlah sebanyak 9 orang (dapat dilihat pada Tabel 1) dan didapati adanya karyawan yang merangkap pekerjaan pada

dua tempat atau lebih disaat memenuhi permintaan pelanggan untuk pernikahan dan acara penting lainnya.

4) Lokasi yang kurang strategis

Lokasi Eddy Jaya Photo yang berada di Jl. Kedung Baruk 131B tidak terletak di pusat kota dan terkesan jauh dari keramaian kota membuat perusahaan menemui kesulitan dalam memperluas jangkauan dalam mendapatkan pelanggan baru.

5) Menggunakan jasa *editing video*

Eddy Jaya Photo masih memiliki keterbatasan untuk proses *editing video* karena peralatan yang dimiliki masih belum memiliki kemampuan untuk hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 6
INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY (IFAS)
EDDY JAYA PHOTO

| No | Faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Skor |
|--|--|----------|--------|-------------|
| Kekuatan (<i>Strengths</i>) : | | | | |
| 1 | Nama baik perusahaan | 0,09 | 4,5 | 0,41 |
| 2 | Jaringan pelanggan yang luas | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 3 | Variasi tarif dan layanan yang diberikan | 0,1 | 5 | 0,50 |
| 4 | Kualitas pelayanan yang maksimal | 0,09 | 4,5 | 0,41 |
| 5 | Karyawan yang terampil dan berpengalaman | 0,07 | 3,5 | 0,25 |
| 6 | Kepercayaan pelanggan | 0,1 | 4,5 | 0,45 |
| 7 | Kualitas produk yang dihasilkan | 0,08 | 5 | 0,40 |
| 8 | Pemberian Insentif | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) : | | | | |
| 9 | Sarana dan Prasarana yang kurang memadai | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 10 | Strategi promosi yang belum luas | 0,09 | 3,5 | 0,32 |
| 11 | Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 12 | Lokasi yang kurang strategis | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 13 | Menggunakan jasa <i>editing video</i> | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Total Skor | | 1 | | 4,16 |

Sumber: data primer diolah, 2015

Setelah melakukan analisis dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis System*), diketahui bahwa faktor strategis *internal* perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan menunjukkan skor tertimbang 4,16. Dapat pula ditarik kesimpulan bahwa untuk faktor strategis *internal* Eddy Jaya Photo memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dilihat dari jumlah skor untuk item kekuatan yang menunjukkan angka 2,89 sedangkan untuk skor item kelemahan menunjukkan angka 1,28.

C. Identifikasi Peluang Perusahaan

Adapun daftar peluang yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo adalah sebagai berikut :

- 1) Berkembangnya teknologi dan kebutuhan masyarakat
Dengan semakin berkembangnya teknologi seiring dan kebutuhan masyarakat, keinginan pelanggan terhadap jasa foto digital juga terus meningkat. Pelanggan terus-menerus memiliki ide-ide unik yang ingin diaplikasikan terhadap hasil foto mereka.
- 2) Persepsi para pelanggan
Pelanggan yang telah menggunakan jasa Eddy Jaya Photo dan merasa puas dengan hasil yang diberikan, mereka menilai bahwa foto yang dihasilkan oleh Eddy Jaya Photo adalah foto yang awet dan berkualitas. Sehingga untuk momen penting yang ingin diabadikan selanjutnya, pelanggan akan tetap menjatuhkan pilihan kepada Eddy Jaya Photo.
- 3) Keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS
Paguyuban Photo dan Video Surabaya (PAPVOS) adalah sebuah perkumpulan yang mewadahi seluruh aspirasi dan ide-ide dari fotografer baik junior maupun senior yang berasal dari seluruh wilayah Surabaya. Anggota PAPVOS akan saling memberikan orderan dari pelanggan untuk dipenuhi oleh anggotalain apabila anggota penerima order tidak dapat memenuhi orderan tersebut. Hal ini dapat dilihat sebagai peluang yang cukup besar karena secara tidak langsung merangkul pesaing untuk dapat bekerja sama.
- 4) Penawaran yang lebih lengkap dibanding pesaing
Banyaknya variasi tarif dan layanan yang ditawarkan oleh Eddy Jaya Photo kepada para pelanggan dapat menjadi peluang bagi Eddy Jaya Photo melihat penawaran yang diberikan oleh pesaing tidak begitu lengkap dan kurang bervariasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel data pesaing yaitu Tabel 5.
- 5) Kerjasama yang baik dengan penyelenggara *event*
Eddy Jaya Photo yang telah sangat berpengalaman dalam bisnis fotografi tentunya telah memiliki banyak pelanggan tetap yang terus menggunakan jasa Eddy Jaya Photo. Hal ini dapat dijadikan sebagai peluang bagi perusahaan karena untuk setiap tahunnya Eddy Jaya Photo akan mendapat orderan pasti dari pelanggan tetap yakni penyelenggara *event*.

D. Identifikasi Ancaman Perusahaan

Adapun ancaman bagi Eddy Jaya Photo yang berasal dari faktor *eksternal* perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Munculnya fotografer-fotografer muda yang menawarkan harga dibawah harga pasar
Fotografi yang merupakan sebuah hobi tentu dapat diminati oleh siapapun juga dari berbagai macam kalangan. Namun hal tersebut dapat menjadi ancaman dengan munculnya fotografer-fotografer muda atau *junior* yang belum memiliki pengalaman cukup namun memberikan predikat sebagai fotografer profesional pada diri mereka. Fotografer muda tersebut memberikan harga dibawah harga pasar dengan kualitas foto yang kurang awet dan kualitas warna yang kurang bagus.
- 2) Persaingan antar usaha sejenis
Semakin ketatnya persaingan dalam bisnis terutama dalam bidang jasa foto digital membuat perusahaan harus terus menerus melakukan inovasi dalam produk dan jasa

yang ditawarkan pelanggan. Banyaknya usaha sejenis yang dapat dilihat pada tabel 5 membuat kesempatan bagi Eddy Jaya Photo untuk menawarkan produk dan layanan jasa menjadi menipis, karena rasio yang dimiliki oleh pelanggan untuk menentukan pilihan semakin besar.

3) Perubahan selera konsumen

Perubahan yang terjadi pada tingkat pendapatan dan kondisi ekonomi masyarakat secara tidak langsung dapat mempengaruhi selera konsumen dalam menentukan pilihannya dalam memenuhi kebutuhan hidup dan memilih produk terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Memiliki keterkaitan dengan usaha dalam bidang jasa, maka perusahaan lebih memfokuskan kepada tingkat kepuasan terhadap layanan yang diberikan kepada para pelanggan.

4) Kredibilitas pesaing yang membuat konsumen ragu untuk menentukan pilihan

Banyaknya fotografer-fotografer yang belum memiliki pengalaman yang cukup membuat kredibilitas profesi fotografer menjadi menurun. Hal ini mengakibatkan pelanggan menjadi ragu dan sulit dalam menentukan pilihan karena pelanggan khawatir hasil yang diterima tidak sesuai dengan yang diinginkan. Hal tersebut memiliki dampak yang cukup besar karena memungkinkan Eddy Jaya Photo untuk mendapat predikat kurang baik setara dengan pesaing yang dalam hal ini adalah fotografer-fotografer yang memiliki pengalaman yang belum memadai.

5) Fotografi sebagai ilmu yang mudah dipelajari

Fotografi adalah seni mengambil gambar dengan menggunakan kamera. Ilmu untuk mempelajari fotografi dapat diperoleh dari sumber manapun tidak harus dengan mengikuti sebuah sekolah khusus karena saat ini telah banyak buku mengenai fotografi yang dapat ditemukan dengan mudah. Oleh karena itu mudah bagi masyarakat umum bila ingin menjadi seorang fotografer. Hal ini lah yang dapat menjadi ancaman bagi Eddy Jaya Photo karena apabila tidak dapat mengikuti perkembangan yang ada maka perusahaan akan tertinggal.

Tabel 7
EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY (EFAS)
EDDY JAYA PHOTO

| No | Faktor Strategi Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|----------------------------------|--|----------|--------|-------------|
| <i>Peluang (Opportunities) :</i> | | | | |
| 1 | Berkembangnya teknologi dan kebutuhan masyarakat | 0,1 | 4 | 0,40 |
| 2 | Persepsi para pelanggan | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 3 | Keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS | 0,1 | 4,5 | 0,45 |
| 4 | Penawaran yang lebih lengkap dibanding pesaing | 0,13 | 4,5 | 0,59 |
| 5 | Kerjasama yang baik dengan penyelenggara <i>event</i> | 0,1 | 5 | 0,50 |
| <i>Ancaman (Threats) :</i> | | | | |
| 6 | Munculnya fotografer-fotografer muda yang menawarkan harga dibawah harga pasar | 0,11 | 3,5 | 0,39 |
| 7 | Persaingan antar usaha sejenis | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 8 | Perubahan selera konsumen | 0,09 | 3,5 | 0,32 |
| 9 | Kredibilitas pesaing yang membuat konsumen ragu | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 10 | Fotografi sebagai ilmu yang mudah dipelajari | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Total Skor | | 1 | | 4,12 |

Sumber: data primer diolah, 2015

Setelah melakukan analisis dengan menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis System*), diketahui bahwa faktor strategis *eksternal* perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan menunjukkan skor tertimbang 4,12. Dapat pula ditarik kesimpulan bahwa untuk faktor strategis *eksternal* Eddy Jaya Photo memiliki peluang yang lebih besar daripada ancaman dilihat dari jumlah skor untuk item peluang yang menunjukkan angka 2,38 sedangkan untuk skor item ancaman menunjukkan angka 1,74.

Penentuan Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Setelah melakukan analisis dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis System*) dan EFAS (*External Factor Analysis System*), diketahui faktor strategis *internal* perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan menunjukkan skor tertimbang 4,16. dan faktor strategis *eksternal* perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman menunjukkan skor tertimbang sebesar 4,12. Berdasarkan nilai kedua faktor tertimbang tersebut peneliti selanjutnya mengalokasikan kedua faktor tersebut kedalam diagram matriks SWOT sebagai berikut :

Tabel 8
Diagram Matriks SWOT

| | | |
|---|--|---|
| IFAS | STRENGTHS (S) 1. Nama baik perusahaan 2. Jaringan pelanggan yang luas 3. Variasi harga dan layanan yang diberikan 4. Kualitas pelayanan yang maksimal 5. Karyawan yang terampil dan berpengalaman 6. Kepercayaan pelanggan 7. Kualitas produk yang dihasilkan 8. Pemberian insentif pada karyawan | WEAKNESS (W) 1. Sarana dan Prasarana yang kurang memadai 2. Strategi promosi yang belum luas 3. Kurangnya SDM 4. Lokasi perusahaan kurang strategis 5. Menggunakan jasa editing video |
| EFAS | | |
| OPPORTUNITIES (O) | STRATEGI SO | STRATEGI WO |
| 1. Berkembangnya teknologi | 1. Meningkatkan kondisi yang telah dicapai | 1. Melakukan kerjasama dengan menambah promo-promo yang menarik |
| 2. Persepsi para pelanggan | 2. melakukan pengembangan terhadap produk dan jasa | 2. Melengkapi sarana dan prasarana |
| 3. Keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS | 3. Memperluas target pasar | 3. Melakukan proses <i>editing</i> video dengan memanfaatkan teknologi yang ada |
| 4. Penawaran yang lebih lengkap dibanding pesaing | 4. Melakukan promosi melibatkan kemajuan teknologi | |
| 5. Kerjasama yang baik dengan penyelenggara event | 5. mengupgrade <i>software</i> yang digunakan | |
| THREATS (T) | STRATEGI ST | STRATEGI WT |
| 1. Munculnya fotografer-fotografer muda | 1. Menggunakan nama baik perusahaan | 1. Memanfaatkan lokasi perusahaan |
| 2. Persaingan usaha sejenis | 2. Memaksimalkan kualitas produk | 2. Menambah kualitas sumber daya manusia |
| 3. Perubahan selera konsumen | 3. Menambah karyawan terampil | |
| 4. Kredibilitas pesaing membuat konsumen ragu | 4. Menjaga kepercayaan pelanggan dengan menghasilkan produk yang berkualitas | |
| 5. Fotografi sebagai ilmu yang mudah dipelajari | | |

Sumber: data primer diolah, 2015

Berdasarkan diagram tersebut penulis merekomendasikan untuk menggunakan strategi SO (*Strengths Opportunities Strategies*) yaitu menggunakan kekuatan dalam memanfaatkan peluang dan peneliti juga merekomendasikan alternatif strategi yaitu dengan menggunakan strategi diferensiasi. Bila perusahaan memilih strategi ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang mereka hasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen. Menurut Kotler (2004) diferensiasi dapat dilakukan oleh perusahaan dalam lima dimensi yaitu diferensiasi produk, diferensiasi layanan, diferensiasi personil, diferensiasi saluran dan diferensiasi citra. Dari manapun sumber diferensiasi yang dilakukan perusahaan, apabila pelanggan menganggap diferensiasi yang dilakukan perusahaan merupakan sesuatu yang berharga maka pelanggan akan bersedia membayar produk perusahaan dengan harga lebih tinggi dibanding produk pesaing.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data yang telah diolah, diteliti, dan hasil analisa serta pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Kekuatan yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo meliputi nama baik yang dimiliki perusahaan, jaringan pelanggan yang luas, variasi tarif dan layanan yang diberikan, kualitas pelayanan yang maksimal, karyawan yang terampil dan berpengalaman, kepercayaan yang diberikan oleh pelanggan, kualitas produk yang dihasilkan serta pemberian insentif kepada karyawan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki yaitu sarana dan prasarana yang kurang memadai, strategi promosi yang belum luas, kurangnya sumber daya manusia (SDM), lokasi perusahaan yang kurang strategis dan masih menggunakan jasa *editing* video dari pihak luar perusahaan. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan lebih besar daripada kelemahan, seperti yang ditunjukkan oleh Tabel IFAS (*Internal Factor Analysis System*) yang menunjukkan skor tertimbang sebesar 4,16. (2) Peluang yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo antara lain berkembangnya teknologi dan kebutuhan masyarakat, persepsi yang dimiliki oleh para pelanggan, keikutsertaan dalam organisasi PAPVOS, penawaran yang lebih lengkap dibanding pesaing, serta kerjasama yang baik dengan penyelenggara *event*. Peluang-peluang tersebut merupakan hal yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Selain itu, Eddy Jaya Photo juga memiliki ancaman yang menghambat perusahaan antara lain yaitu munculnya fotografer-fotografer muda yang menawarkan harga dibawah harga pasar, persaingan antar usaha sejenis, perubahan selera konsumen, kredibilitas pesaing yang membuat konsumen ragu, dan fotografi sebagai ilmu yang mudah dipelajari. Peluang yang dimiliki oleh Eddy Jaya Photo dapat mendukung untuk mencapai keunggulan bersaing seperti yang ditunjukkan oleh Tabel EFAS (*External Factor Analysis System*) yang menunjukkan skor tertimbang sebesar 4,12. (3) Eddy Jaya Photo menggunakan strategi SO (*Strengths-Opportunities*) dalam penentuan strategi bersaingnya. Penentuan strategi ini berdasarkan pada analisis menggunakan matriks SWOT pada halaman 85 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahannya, dan peluang yang besar untuk berkembang. Strategi SO merupakan strategi dimana perusahaan menentukan strategi yang memanfaatkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) untuk mencapai keunggulan bersaing. Untuk menjalankan strategi SO dapat dilakukan dengan cara lebih meningkatkan kualitas pelayanan bagi para pelanggan dengan melakukan pengembangan terhadap *software* dan teknologi yang digunakan, memperluas target pasar dengan melakukan strategi promosi melalui media

sosial, aktif memperbarui informasi mengenai *software* untuk mengedit foto dan video. Selain menggunakan strategi SO, perusahaan juga menggunakan strategi diferensiasi yakni perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang mereka hasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen.

Saran

Setelah mempelajari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas dapat diketahui bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi diferensiasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut : (1) Meningkatkan kualitas produk dengan memberikan ciri khas terhadap hasil foto dan video yang diterima oleh pelanggan dengan memberikan jenis *editing* seperti sebuah film pendek dan disertakan ucapan selamat dan ungkapan yang diberikan oleh para tamu yang hadir serta hasil foto *candid* yang alami dan natural. (2) Meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberlakukan kartu *member* bagi para pelanggan dan memberikan bonus bagi *member* yang sering menggunakan jasa Eddy Jaya Photo. Dimana setiap akan menggunakan jasa cetak foto pelanggan dapat membawa kartu *member* tersebut dan perusahaan dapat memberikan program khusus *free* cetak foto untuk setiap penggunaan beberapa paket oleh pelanggan. (3) Meningkatkan strategi pemasaran dengan memperluas promosi yang mengikuti perkembangan teknologi yaitu dengan melakukan promosi melalui media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *twitter*. (4) Meningkatkan kualitas kerja karyawan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dengan mengikut sertakan karyawan pada seminar-seminar yang berhubungan dengan fotografi dan sekolah latihan khusus dalam bidang fotografi.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E.J., C.H. Kung., Gary, dan T.W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, F.R. 2006. *Manajemen Srategis*. Edisi Sepuluh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen, D.R. dan M.M. Mowen. 2000. *Cost Management: Accounting and Control*. Thomson Learning. Singapore. Terjemahan S. Ambarriani. 2000. *Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Penerbit Bayumedia Publishing. Malang.
- Haris, A. 2013. Pengembangan Produk Unggulan Industri Kecil dan Strategi Pemasaran Berbasis Analisis SWOT. *Jurnal EcoBuss* 1(1).
- Kotler. P., S.H. Ang, S.M. Leong, dan C.T. Tan. 2003. *Marketing Managemen: An Asian Perspective*. Pearson Education, Inc. New Jersey. Terjemahan Z. Isa. 2004. *Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia*. Edisi Ketiga. Penerbit PT. Indeks. Jakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT. Remaja Rosda Karya, Jakarta.
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Stratejik*. Penerbit YKPN. Yogyakarta.
- Wanti, S. Taufiqurrahman, dan D.D. Rahayu. 2014. Analisis Strategi Keunggulan bersaing dengan pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru. *JOM Vekon* 1(2).